

Analyse de l'impact du Programme d'apprentissage Les entraîneures

Le Programme d'apprentissage Les entraîneures (PALE) a été créé en 1999 à l'intention des entraîneures qualifiées. Maintenant dans sa troisième phase d'implantation, le programme a offert des possibilités aux entraîneures de travailler au sein de leurs programmes d'équipe nationale menant aux Jeux et durant les Jeux panaméricains de 1999, les Jeux olympiques de 2002, les Jeux paralympiques de 2002, les Jeux du Commonwealth de 2002 ainsi que lors de divers championnats mondiaux. Actuellement, les participantes travaillent en vue des Jeux panaméricains de 2003 et des Jeux olympiques et paralympiques de 2004.



Laura Sollberg
Photo par Mariann Domonkos

À ceux et celles qui se demandent pourquoi ce traitement de faveur à l'égard des entraîneures, la réponse est bien simple : ce qui se passe aujourd'hui n'arrive pas à faire augmenter le nombre de femmes désirant faire carrière dans l'entraînement ou à motiver les entraîneures à rester en poste. Certains et certaines croient-ils vraiment que les femmes préfèrent recevoir moins de reconnaissance, avoir moins de pouvoir, moins d'argent et moins de choix que les hommes qui occupent les postes d'entraîneurs? La conjonction des pratiques discriminatoires dans le sport et de la position de la femme dans l'ensemble de la société fait en sorte que les femmes sont désavantagées dans le système sportif. Nous avons besoin de politiques et de programmes qui peuvent changer ce système. Une approche différente est nécessaire, et cela comprend la création de programmes tels que le PALE, qui sont conçus spécialement pour aborder l'expérience des femmes vis-à-vis de l'entraînement.

Dans ce numéro du **Journal**, **Rose Mercier** explique pourquoi le PALE a été créé; elle souligne les progrès observés dans le cadre du programme et décrit les attentes et les obligations de chacun des partenaires et des participantes. **Penny Werthner** partage le point de vue de cinq participantes au programme d'apprentissage. Pour sa part, **Dru Marshall** raconte dans un texte émouvant son expérience à titre de mentore du PALE.

Comme vous pourrez le lire dans cet article, le PALE est un programme vital et éprouvé qui a laissé une empreinte profonde et durable dans la vie des apprenties entraîneures qui sont toutes engagées à poursuivre leur carrière dans la profession qu'elles adorent. Il ne subsiste aucun doute quant à la capacité du PALE à apporter un changement important et positif à la fois chez les entraîneures en apprentissage et dans le système sportif du Canada. Longue vie au programme! — Sheila Robertson

Analyse de l'impact du Programme d'apprentissage Les entraîneures

par Rose Mercier

Programme «vedette» de l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), le Programme d'apprentissage Les entraîneures (PALE) met l'accent sur l'augmentation du nombre d'entraîneures au sein des équipes nationales de sport. Le programme vise intentionnellement à intégrer les éléments fondamentaux pour apporter un changement durable sur le plan de la participation des femmes dans les domaines sous-représentés. Les objectifs et le dessein du PALE ont été bien conçus, puisant dans diverses analyses — exemples qui ont été présentés dans les parutions antérieures du Journal, soit dans le Vol. 1, Nos 1, 2 et 6, et dans le Vol. 2, N° 3. Dans le présent numéro, nous expliquons plus en profondeur le but sous-jacent de la conception d'un tel programme, à commencer par les trois raisons justifiant le PALE.

Les raisons justifiant le programme

Les femmes sont sous-représentées

Dans le Vol. 1, N° 1, nous avons mentionné que le [Rapport sur les résultats \(mai 1999\) publié par Sport Canada à la suite de l'Analyse comparative entre les sexes dans le sport \(1997-1998\)](#) présentait un sombre tableau de la représentation des femmes à l'entraînement des équipes nationales. Seulement 44 sur 257, ou 17 pour cent, des entraîneurs d'équipes nationales employés par les fédérations nationales de sport (FNS) étaient des femmes.

La situation observée a peu progressé en dépit des attentes fixées par Sport Canada dans son Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS). Lorsque les résultats du premier cycle du CFRS ont été passés en revue dans le [Rapport de l'évaluation du cycle de responsabilité 1996-2001](#), publié également par Sport Canada en 2001, il a été relevé que 31 des 38 FNS avaient déclaré une sous-représentation des femmes à l'entraînement des équipes nationales et que, sur les sept autres, quatre affichaient une participation principalement féminine. «Malgré une variété d'initiatives, aucune augmentation significative n'a été observée quant au nombre de femmes entraîneures d'équipes nationales. Les FNS ont offert des possibilités de mentorat, d'entraînement ciblé, et d'appui financier; toutefois... même les organisations qui comprennent complètement l'importance d'avoir plus de femmes entraîneures sont confondues par le manque de progrès réel.»

Manifestement, l'une des raisons justifiant l'existence du PALE visait à aborder de face le manque continu de femmes au niveau national de l'encadrement sportif.

Un changement durable par le biais d'une approche de collaboration

Dans le Vol. 1, N° 2, nous avons mis en évidence le fait que «les problèmes sous-jacents à une augmentation de la représentation des entraîneures sont profondément enracinés dans la culture du sport et des différents organismes sportifs [...]». Les facteurs qui constituent des obstacles à l'augmentation du nombre d'entraîneures à tous les niveaux sont interreliés et se renforcent mutuellement. Le rapport d'évaluation du CFRS a révélé la réalité que «le maintien d'un système sportif dans lequel les entraîneures [ou même les organismes sportifs individuels] doivent négocier individuellement les solutions nécessaires n'entraînera aucun changement... Seule une approche de collaboration, systémique et intégrée permettra d'élargir la vision associée aux entraîneures et donnera lieu aux changements structurels nécessaires.»

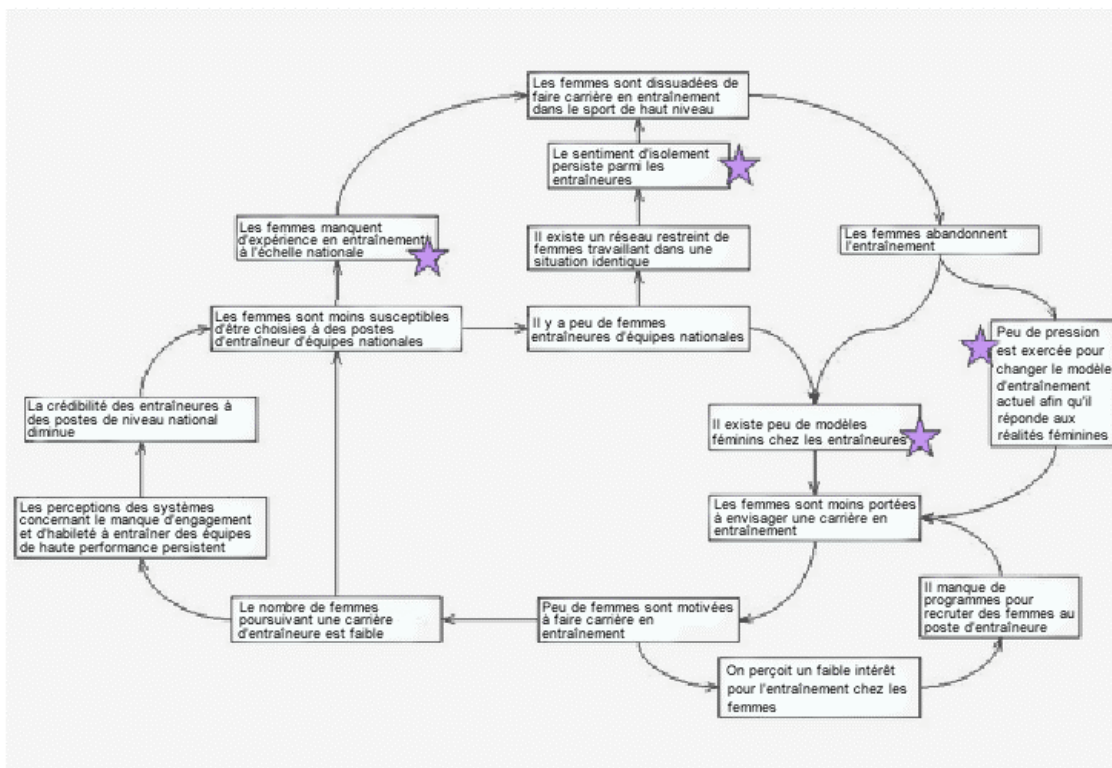
Bien que le PALE ne soit pas l'unique solution, sa perspective multisport rend possible le transfert des pratiques optimales, assure un soutien sur le plan du programme et de l'éducation aux entraîneures et soutient la résolution de problèmes qui serait impossible autrement pour une simple FNS. Le programme d'apprentissage offre un apport financier modeste afin d'encourager le développement de compétences techniques et de leadership et de fournir une expérience dans un contexte de jeux. Le programme rassemble des partenaires — l'ACE, Sport Canada et les FNS — dont le leadership éclairé laisse miroiter la possibilité d'un changement réel. Jusqu'à maintenant, ces organisations ont fait

preuve d'un engagement et d'une volonté à l'égard de la responsabilité qui ont rendu possible le maintien de l'approche par l'apprentissage.

Mettre fin au schéma qui entretient le statu quo

Dans le Vol. 1, N° 6, nous avons insisté sur l'importance d'adopter une perspective centrée sur l'organisme — , ce qui signifie qu'il faut étudier les hypothèses concernant les entraîneuses et cesser d'imputer le problème aux femmes ou aux hommes, et plutôt examiner les structures organisationnelles qui entretiennent le statu quo.

Dans le Vol. 2, N° 3, le *Journal* explorait la manière d'adopter une perspective centrée sur l'organisme et comment un système sous-jacent formé de facteurs qui se renforcent mutuellement perpétue le statu quo quant à la participation des entraîneuses. Bien que cet article n'expliquait pas le pouvoir relié au principe des systèmes, il identifiait en partie le schéma des relations qui perpétue la faible représentation des entraîneuses au niveau national.



Le diagramme ci-dessus n'illustre pas la façon dont d'autres facteurs moins visibles, notamment l'environnement androcentrique de l'entraînement ou la structure selon les sexes des organismes sportifs, présentés dans le Vol. 1, N° 6, servent également à renforcer le statu quo; cependant, il renforce le besoin d'aller voir plus loin que la simple explication linéaire du pourquoi il y a si peu d'entraîneuses au niveau national. Il présente une analyse juste pour réfléchir à la manière de modeler le PALE afin qu'il devienne le début d'un changement réel. Dans le diagramme, les encadrés munis d'une étoile représentent des points d'intervention du programme; les caractéristiques de ces interventions sont décrites dans le tableau suivant.

Point	Intervention
Les femmes manquent d'expérience en entraînement à l'échelle nationale	L'une des conditions préalables du plan d'apprentissage consiste en l'inclusion de possibilités d'assister, d'observer, d'aider et d'entraîner dans un contexte de compétitions internationales. Ces possibilités offrent aux apprenties une compréhension des exigences de leur sport relatives à l'entraînement au niveau international.
Le sentiment d'isolement persiste parmi les entraîneures	Une valeur essentielle du PALE réside dans le réseau qui se crée au sein des entraîneures. Ce réseau constitue une force positive durant le programme et après, offrant un système de soutien bien après l'achèvement du programme. Le programme s'est avéré également inestimable par les relations excellentes nouées parmi les apprenties et les entraîneures actuellement en poste auprès des équipes nationales. Il offre un forum pour le partage des idées et pour aborder les défis typiquement féminins à relever à l'entraînement.
Il existe peu de modèles féminins chez les entraîneures	Les finissantes du PALE deviennent des modèles pour les autres entraîneures; elles apprennent en outre le pouvoir associé au rôle de modèle dans le cadre de séminaires sur le leadership, qui mettent l'accent sur le fait que la manière la plus instructive d'apprendre le leadership consiste à observer les autres. Les entraîneures actuelles des équipes nationales font également figure de modèles pour les apprenties.
Peu de pression est exercée pour changer le modèle d'entraînement actuel afin qu'il réponde aux réalités féminines	Les séminaires sur le leadership favorisent chez les apprenties le développement de compétences pouvant apporter des changements positifs pour elles-mêmes et les autres entraîneures dans leur sport. Ils contribuent au développement d'une analyse du tableau d'ensemble de l'entraînement et des obstacles que les femmes doivent affronter.

Évolution du programme et composantes de base

Chacune des trois phases du PALE a été et continue d'être unique, mais chacune vise les mêmes objectifs. Remarquez la façon dont ces objectifs rejoignent les analyses :

- Former des entraîneures canadiennes qualifiées dans certains sports sélectionnés pour les Jeux olympiques, paralympiques et panaméricains et offrir des occasions d'entraînement de haut niveau ainsi qu'une expérience dans un contexte de compétition d'envergure afin de les préparer à des occasions d'entraînement postérieures dans le cadre de compétitions internationales au sein d'équipes nationales.
- Favoriser l'augmentation du nombre d'entraîneures qui ont accès à une expérience d'entraînement dans un contexte de jeux internationaux.
- Offrir aux apprenties la possibilité de vivre l'expérience des activités d'entraînement et de sélection des équipes avant des jeux d'envergure internationale.
- Soutenir les apprenties tout au long de leur perfectionnement par le biais de séminaires et d'expériences pratiques.

De la même façon, les éléments du programme sont le reflet des analyses et sont demeurés constants depuis le début :

- Soutenir la FNS, ce qui est essentiel pour faciliter l'accès à l'entraîneure ou entraîneur mentors et l'intégrer dans des projets d'équipes nationales.
- Par l'entremise de l'entraîneure ou entraîneur mentors, soutenir les objectifs d'entraînement de l'apprentie en créant des occasions, en partageant les connaissances, en offrant des commentaires et en établissant des contacts.
- Créer un programme d'apprentissage qui comprend des possibilités d'entraînement sur place et le développement de l'entraînement, par exemple l'accomplissement avec encadrement de tâches de Niveau 4/5 du PNCE.

- Offrir des séminaires qui rassemblent les apprenties et favorisent le développement de compétences clés en leadership et la réalisation de la Tâche N° 17.
- Créer un réseau de soutien parmi les apprenties entraîneuses.

Évolution chronologique du PALE

Programme d'apprentissage en entraînement des Jeux panaméricains (1998-1999)

Le programme d'apprentissage en entraînement des Jeux panaméricains (PAEJP) était un projet pilote de 10 mois introduit afin de tirer parti du fait que le Canada était l'hôte des Jeux panaméricains en 1999 à Winnipeg et de la facilité relative à obtenir une accréditation dans le cadre d'un événement «local». La capacité de l'apprentie à prendre part au processus de préparation à l'entraînement sur place durant des jeux et des compétitions d'envergure internationale est essentielle pour le développement de la compréhension des dimensions de l'entraînement d'équipes nationales à des niveaux de compétition internationaux. Le programme d'apprentissage ouvrait les portes, souvent difficiles à atteindre, à la compétition et au village des athlètes, bien que cette ouverture n'ait pas été universelle. Les apprenties ont déclaré unanimement que leur participation a été incroyablement instructive. Certaines ont participé totalement à titre de membres du personnel d'entraînement, d'autres étaient entraîneuses observatrices jouant des rôles de soutien, et d'autres encore avaient un accès plus limité à l'équipe. Néanmoins, elles sont toutes reparties avec un bagage de connaissances important.

Le programme d'apprentissage a commencé par une conférence de deux jours et demi en novembre 1998 à Winnipeg. Les objectifs visaient à entreprendre un processus en vue de créer un réseau de soutien, de développer des compétences de leadership et de peaufiner le programme d'apprentissage de chaque entraîneuse.

Le programme d'apprentissage est au coeur du PALE. Il sert de plan tout au long de la période d'apprentissage et comprend trois éléments fondamentaux : les compétitions internationales, l'entraînement d'une équipe nationale et le perfectionnement professionnel de chaque apprentie. Le plan d'apprentissage le plus réussi exige la collaboration entre l'apprentie, la mentore ou le mentor et la FNS. Le développement d'un tel plan constitue toujours un défi en raison des buts souvent différents qui motivent chaque entraîneuse et des objectifs propres au programme Les entraîneuses. Avec des ressources limitées, il est tentant pour la FNS de considérer le PALE simplement comme une façon de compenser les frais de déplacement pour une entraîneuse ou une gérante supplémentaires à une compétition internationale. Si les mentores et mentors ne participent pas dès le début, ils risquent d'être réticents à intégrer l'apprentie de manière significative ou de partager ouvertement avec elle l'information jusqu'à ce que le degré de confiance et de respect se développe. Une apprentie peut avoir une idée générale des buts, mais des idées minimales sur la manière de les atteindre. Est-il besoin de le dire, la plupart des plans d'apprentissage subissent plusieurs révisions avant de devenir utiles.

Un plan d'apprentissage réussi...

- identifie clairement les buts à atteindre : Sur quels aspects à développer de l'entraînement l'apprentie doit-elle centrer ses efforts? Que veut-elle précisément être plus en mesure de faire?;
- comprend une combinaison d'occasions d'apprentissage, et pas exclusivement des compétitions ou des stages d'entraînement, en choisissant le perfectionnement professionnel sous la forme de l'accomplissement individuel de tâches clés du PNCE et la participation à une conférence internationale à l'intention des entraîneurs et entraîneuses d'un sport en particulier;
- fait un usage créatif du financement disponible, associant les occasions et tirant profit des circonstances qui se présentent. Le plan d'apprentissage est un outil visant à maximiser l'apprentissage, mais il ne doit pas être trop rigide de façon à pouvoir faire face au changement;
- est révisé et amélioré tout au long du programme.

Dès la fin des Jeux panaméricains, les entraîneuses se sont réunies pour un deuxième séminaire qui a eu lieu tout près de Winnipeg. Le séminaire s'est avéré l'occasion de faire une récapitulation de l'expérience des Jeux alors qu'ils étaient encore bien présents dans l'esprit de chacune et de réfléchir à

la façon dont le programme d'apprentissage avait préparé les apprenties pour qu'elles tirent profit (ou non) de cette occasion d'entraînement aux Jeux.

Programme d'apprentissage à long terme en entraînement (2000-2003)

À la suite du succès du PAEJP et misant sur les leçons apprises, le Programme d'apprentissage à long terme en entraînement (PALTE) a été dévoilé. Prolongé pour passer de 10 mois à trois ans, le PALTE présentait de nombreuses possibilités de même que certains défis. Ce programme a débuté à l'automne 2000 misant sur l'objectif de faire participer des apprenties durant le développement soutenu d'une équipe nationale en route pour une compétition multisport ou un championnat mondial.



Les entraîneures du Programme d'apprentissage à long terme en entraînement, à Wakefield (Québec).



Moirra Marshall, entraîneure de Cindy Klassen qui a remporté la médaille de bronze lors des Jeux olympiques de 2002, a participé au PALTE.

Les apprenties se sont rencontrées à Calgary lors de la conférence Leadership sportif 2000 dans le cadre du premier séminaire sur le leadership et pour faire la mise au point de leurs programmes d'apprentissage. À partir de ce moment, les entraîneures ont été appelées à participer à leurs programmes personnels jusqu'à la fin de mai 2001, lorsqu'elles se sont rassemblées à Wakefield, au Québec. Déjà, plusieurs entraîneures travaillaient en vue de leur engagement auprès d'équipes canadiennes participant aux Jeux olympiques d'hiver de 2002, une possibilité qui résultait en grande partie du PALTE, bien qu'il y ait eu quelques exceptions, notamment en la personne de **Moirra (D'Andrea) Marshall**, qui était un membre clé du personnel d'entraînement de l'équipe de patinage de vitesse et qui mènerait **Cindy Klassen** à remporter la médaille de bronze à l'épreuve du 3 000 m.

Dès le troisième séminaire à l'automne 2002, il était clair que l'un des éléments essentiels pour un programme réussi résidait dans l'engagement conjoint de la FNS et de la mentore ou du mentor. Les apprenties dont la FNS appuyait le PALTE étaient proactives et ont contribué à résoudre les problèmes soulevés. Parfois, cependant, la FNS songeait après coup à la place de l'apprentie dans sa planification; cette dernière était oubliée ou, dans le pire des cas, faisait face à de nombreux obstacles dans la poursuite de son programme d'apprentissage.

Parmi les attentes à l'égard de la FNS, notons :

- recommander des apprenties entraîneuses de leur sport qui satisfont aux critères établis;
- fournir des occasions permettant à l'apprentie de travailler avec l'équipe nationale à l'entraînement et en compétition;
- faire la promotion du programme;
- aider à planifier le programme d'apprentissage;
- offrir un appui financier à l'apprentie à même le budget de l'équipe nationale;
- s'engager à contribuer un minimum de 1 200 \$ pour payer les dépenses approuvées de la mentore ou du mentor durant la deuxième année du programme (nouvel élément de la phase 2003-2005 du PALE);
- participer à une évaluation continue et de fin du programme;
- offrir une accréditation, s'il y a lieu, à l'apprentie entraîneuse à des jeux d'envergure;
- élaborer et mettre en oeuvre un programme communautaire à l'intention des entraîneuses afin d'assurer un recrutement continu et la formation des entraîneuses.

Au coeur de la réussite de l'apprentissage réside une relation de travail solide avec la mentore ou le mentor qui est prête ou prêt à assumer ce rôle. Le mentorat ne vient pas naturellement chez la majorité des gens, et le PALE repose sur la capacité de la mentore ou du mentor à travailler efficacement avec l'apprentie. Certains et certaines travaillent fort à ce rôle et d'autres se démènent. La relation de mentorat repose sur la vision à l'égard du programme d'apprentissage et de ce qu'il est possible d'atteindre mais, avant tout, elle demande des compétences bien développées en communication. Il est important d'être capable d'établir une communication ouverte dans les deux sens, de partager les connaissances, de donner son point de vue et de la rétroaction constructive, et d'encourager l'autoréflexion chez l'apprentie.

Une mentore ou un mentor...

- partage sa vision de l'entraînement et donne son point de vue;
- donne des conseils;
- soutient et encourage l'apprentie;
- aide à développer la confiance en soi et à valoriser l'estime de soi;
- crée un environnement plus sûr où prendre des risques;
- s'assure qu'il existe des plans de gestion en cas de crise ou d'échec;
- partage son point de vue sur la politique du sport et la culture organisationnelle;
- agit comme un modèle;
- présente et délègue des tâches qui mettront au défi les croyances actuelles de l'apprentie;
- offre des possibilités menant à une réflexion critique des problèmes et des situations, à la prise de décisions objectives et au développement d'un code de travail plus complet;
- offre des commentaires constructifs et une analyse critique.

Une autre leçon apprise concernait l'importance que l'apprentie prenne la responsabilité de faire en sorte que son programme lui convienne. Cette tâche est plus facile à dire qu'à faire, mais elle est tout de même essentielle. Les responsabilités de l'apprentie comprennent :

- d'être engagée à améliorer ses niveaux de connaissances et de compétence actuels;
- d'évaluer ses besoins individuels et les habiletés qu'elle possède;
- de préparer, d'évaluer et de modifier son plan d'apprentissage;
- de prendre l'initiative de son perfectionnement professionnel;
- de participer activement à l'entretien de sa relation de mentorat;
- de tirer pleinement profit de l'entraînement et de l'aide offerts;
- d'être prête à accepter et à suivre les conseils de la mentore ou du mentor;
- de respecter les règles de confidentialité;
- de développer et d'adopter un code de conduite moral et professionnel.

Programme d'apprentissage en entraînement d'une équipe nationale (2003-2005)

Les leçons apprises à ce jour devraient servir à améliorer la version actuelle du PALE — le Programme d'apprentissage en entraînement d'une équipe nationale (PAEEN), un programme de deux ans qui a débuté au cours de l'été 2003 avec l'annonce de 12 demandes d'inscription acceptées. Les nouvelles apprenties apportent des expériences d'entraînement concrètes et des attentes élevées au PAEEN. Elles sont prêtes pour un programme intensif de deux ans qui comporte les mêmes éléments fondamentaux que les deux programmes précédents, mais qui a fait l'objet d'une grande amélioration grâce à l'expérience acquise. Toutes ont été jumelées à des mentores ou mentors désignés et suivront des plans d'apprentissage qui orienteront leurs efforts dans l'acquisition d'une expérience cruciale à leur développement à titre d'entraîneuses d'équipes nationales, et toutes participeront à deux séminaires de leadership.

Les séminaires font partie des éléments constants du PALE. Ils ont toujours été très primés par les apprenties, non seulement pour leur contenu mais aussi pour la possibilité qu'ils offrent d'établir des liens avec les autres. Immanquablement, chaque programme a favorisé un réseau de soutien solide et durable parmi les apprenties, qui reconnaît la similitude des buts et des ambitions, et dont les expériences d'entraînement s'accordent les unes aux autres.

Partenaires clés

En plus des FNS, Sport Canada et l'ACE sont des partenaires importants assumant des rôles précis.

Sport Canada fournit un appui financier dans le cadre du Programme des fonds supplémentaires pour le sport pour payer les coûts du programme et les frais de consultation. Il participe également à une évaluation continue et de fin de programme.

L'ACE fournit un appui financier pour payer les coûts du programme, aide au repérage et à la sélection des apprenties et des mentores ou mentors, assure le suivi des apprenties tout au long du programme de deux ans, supervise les apprenties, communique avec les partenaires, assure la promotion du programme sur le site Web de l'ACE et dans la publication [EntraînInfo](#), offre une expertise technique en conception des programmes, communique avec le Comité olympique canadien et les autres organismes de jeux d'envergure, au besoin, et participe à une évaluation continue et de fin de programme.

Les anciennes apprenties entraîneuses

Le PALE affiche une liste impressionnante d'anciennes apprenties qui continuent d'entraîner des équipes à divers niveaux. Ce programme unique et très envié a commencé à susciter l'intérêt de l'Australie, de la Norvège, de l'Angleterre et de la Nouvelle-Zélande, pays qui sont également à la recherche de façons d'accroître le nombre d'entraîneuses d'équipes nationales. Pour des raisons maintes fois expliquées dans les numéros du Journal, les femmes entraîneuses sont confrontées à des défis importants lorsqu'elles désirent se joindre et demeurer dans le cercle des entraîneurs sportifs de haut niveau d'un pays. Dans le cadre de ses trois phases, le PALE tente d'aborder certains de ces défis, notamment se faire reconnaître parmi les meilleurs entraîneurs de son sport, bâtir un réseau de soutien dans son sport et entre les femmes entraîneuses et créer des activités précises visant à accélérer sa formation en tant qu'entraîneuse.

Pour plus d'information sur les finissantes du PALE, visitez le site Web Les entraîneuses à www.coach.ca/women/f/apprentissage/.

L'avenir

Le PALE cadre bien dans l'environnement sportif en formation grâce à la Politique canadienne du sport. Il répond au besoin de stratégies pour forcer les obstacles auxquels sont confrontés les femmes entraîneuses qui veulent devenir plus visibles dans le sport. Il répond au besoin d'augmenter la professionnalisation des entraîneuses et des entraîneurs. Et il exige la communication et la collaboration de partenaires clés.

Les leçons apprises dans le cadre du PALE ont été appliquées au seul programme offert durant les Jeux de la Francophonie (voir le [Journal](#), septembre 2001, Vol. 2, N° 1) et pourraient peut-être servir à concevoir un programme ciblé à l'intention des entraîneuses des Jeux du Canada. Pour l'instant, le programme continue à représenter une force significative dans la formation d'une nouvelle génération de femmes entraîneuses, prêtes à prendre leur place dans les rangs des entraîneurs d'équipes canadiennes.

Évaluation du PALE par les entraîneuses

par Penny Werthner

Beth Ali



Beth Ali, établie à Toronto, a participé au PALTE. Elle occupe le poste de directrice de programme à temps plein à la faculté d'éducation physique et de santé de l'Université de Toronto. Avant d'être choisie candidate au PALTE, elle était entraîneuse-chef de l'équipe féminine universitaire de hockey sur gazon de l'Université de Toronto et du programme féminin de haute performance de hockey sur gazon de l'Ontario, puis elle est devenue entraîneuse adjointe de l'équipe nationale féminine de hockey sur gazon en 2000. C'est le PALTE qui l'a poussée à continuer, à titre officiel, en tant qu'entraîneuse adjointe de l'équipe nationale de 2000 à 2003, travaillant en étroite collaboration avec **Dru Marshall**, alors entraîneuse-chef de l'équipe, qui était sa mentore (voir l'article ci-après intitulé «Les joies d'être entraîneuse mentore»). Au cours de cette période, Beth aidait Dru dans les stages de dépistage des talents partout au Canada. Elle a voyagé longuement avec l'équipe, notamment aux finales de la Coupe des Amériques en mars 2001, où l'équipe a terminé en troisième place. Lorsque Dru a quitté son poste pour centrer son énergie sur son travail de professeure à l'Université de l'Alberta, Beth a été responsable de la mise en oeuvre et de la surveillance du programme d'entraînement de l'équipe — de mars à juillet 2001 — jusqu'à ce que **Butch Worth**, le nouvel entraîneur national soit embauché. Beth a continué d'occuper la fonction d'entraîneuse adjointe, travaillant avec Butch à l'entraînement de l'équipe lors des Jeux du Commonwealth de 2002 et des Jeux panaméricains de 2003. Depuis mars 2003, en préparation pour les Jeux panaméricains, Beth a pris un congé autorisé pour travailler auprès de l'équipe et élaborer son programme d'entraînement physique ainsi qu'un plan stratégique pour les quatre prochaines années.

Le programme d'apprentissage a permis à Beth de suivre un cours de la Fédération internationale de hockey à Perth, en Australie, qu'elle a réussi avec brio. «Je n'aurais jamais pu poursuivre mon perfectionnement international sans l'appui financier du programme d'apprentissage.»

Le Programme d'apprentissage Les entraîneuses s'assure que chaque entraîneuse travaille en étroite collaboration avec une entraîneuse ou un entraîneur de niveau national qui joue le rôle de mentore ou mentor. Beth a travaillé de façon couplée avec Dru qui était sa mentore. Beth, elle-même, a entrepris de devenir mentore de deux jeunes entraîneuses de hockey sur gazon, **Sherry Doiron** et **Ann Doggett**. Ce qui a commencé par un mentorat informel avec Sherry, qui faisait partie de l'Institut national de formation des entraîneurs (INFE) — Atlantique, une entraîneuse de la région de l'Atlantique et entraîneuse adjointe de l'équipe junior nationale, s'est transformé en un processus plus

formel lorsque Sherry est devenue candidate au programme de deux ans d'apprentissage en entraînement d'une équipe nationale. Pour sa part, Ann était impliquée auprès de l'INFE — Ontario, et Beth travaillait avec elle au centre d'entraînement de l'Ontario. Elle est entraîneuse adjointe de l'équipe de l'Université de Toronto et adjointe auprès de l'équipe senior de l'Ontario.

«Le PALTE m'a donné une chance inestimable de travailler à comprendre l'environnement de haute performance du hockey féminin sur gazon, affirme Beth. Je sens que grâce à ce programme et à ce que j'ai appris durant ces trois années, je suis désormais plus compétente pour entraîner l'équipe senior du programme national. J'ai plus confiance en mes capacités et je connais les exigences nécessaires pour travailler avec succès à ce niveau du hockey sur gazon.»

Heather MacFarlane



Heather MacFarlane, qui a grandi à Portage la Prairie, au Manitoba, faisait de la natation de compétition et a commencé sa carrière d'entraîneuse à l'âge de 18 ans. Elle a fréquenté l'Université du Manitoba où elle a obtenu un baccalauréat en philosophie et en psychologie. Elle a également suivi des cours à l'INFE à Winnipeg et a été entraîneuse à l'Université du Manitoba de 1997 à 2002 auprès de **Vlastimil Cerny**. Encouragée par Sport Manitoba, elle a soumis sa candidature qui a été retenue au PAEJP et a pu faire partie de l'équipe de natation canadienne lors des Jeux panaméricains de 1999. Durant son apprentissage, Heather a fait partie du personnel d'entraînement pour le Championnat mondial en bassin de 25 mètres de 1999 qui s'est tenu à Hong Kong. Par ailleurs, elle s'est aussi inscrite au PALTE et a participé au Mare Nostrum en Europe ainsi qu'à plusieurs compétitions de la Coupe du monde avec des athlètes du Centre national de natation du Manitoba. En janvier 2003, elle a été entraîneuse adjointe auprès de l'équipe nationale junior en compétition au Festival olympique de la jeunesse en Australie.

«Le programme d'apprentissage m'a donné énormément de possibilités d'être reconnue lors de compétitions internationales et révélée aux yeux des entraîneurs, des entraîneuses et des athlètes; il a également permis de me faire connaître les gens inscrits au programme national. Grâce à ce programme d'apprentissage, je crois avoir acquis le respect du milieu de la natation, à la fois des athlètes et des autres entraîneurs et entraîneuses, et j'ai maintenant la chance d'échanger avec ces personnes chaque fois que je les rencontre. Je sais pertinemment que ces possibilités ne se seraient pas présentées hors du cadre du programme d'apprentissage. Désormais, j'ai une vision plus large du développement de l'athlète et des compétences nécessaires pour entraîner des nageurs et nageuses à divers niveaux de ce sport. Je pense qu'on a souvent simplement une vague idée de ce qui est requis, mais j'ai pu voir dans son ensemble ce qu'il faut pour être une athlète de niveaux national et international et ce qu'il faut pour entraîner à ces niveaux. Le programme a définitivement fait de moi une bien meilleure entraîneuse.»

Heather est déménagée à Québec en 2002 pour assister l'entraîneur **Michel Berubé** auprès de l'équipe de l'Université Laval. «J'ai rencontré Michel à Hong Kong en 1999 et j'ai beaucoup aimé sa philosophie d'entraînement et apprécié ses compétences. J'ai été l'adjointe de Michel à la piscine de l'Université Laval, responsable d'un nombre d'athlètes durant l'entraînement et les compétitions. Pour l'instant, je suis dans l'incertitude concernant mon avenir avec l'équipe nationale et le centre de natation en raison des coupures qui ont touché le financement de mon poste. Pour la prochaine

saison, je vais être entraîneure dans un programme de natation par groupes d'âge, formant de jeunes nageurs et nageuses. Ce n'est pas exactement ce que j'avais prévu, mais je pourrai continuer à faire ce que j'adore faire — l'entraînement.»

Helen Radford



Sous l'emprise du curling de compétition, **Helen Radford** a dû saisir sa chance, quitter son emploi d'enseignante à Halifax en 1999 et déménager à Calgary pour jouer et être entraîneure au centre national d'entraînement de l'Association canadienne de curling (ACC). Encouragée par Gerry Peckham, le directeur de la haute performance de l'ACC, et par Bill Tschirhart, l'entraîneur national de développement, elle s'est inscrite au PALTE. «Gerry m'a été très utile durant le processus d'inscription et il voulait vraiment que le curling fasse partie du programme Les entraîneures. Je pense qu'il était à la recherche de quelqu'un doté de l'esprit d'initiative, et parce que j'étais déménagée un an auparavant pour profiter des possibilités que m'offrait le centre national, il a senti que je pourrais réussir. Tout au long de mon programme d'apprentissage, il m'a présenté une multitude d'occasions en or et il m'a aidée à trouver une façon d'obtenir un poste rémunéré d'entraîneure à temps partiel.»

Dans le cadre de son apprentissage, Helen est allée au championnat du monde junior de curling en 2001 et a suivi pas à pas les leaders des équipes féminines et masculines. Bien que l'ACC n'ait pu obtenir son accréditation pour les Jeux olympiques de 2002 à Salt Lake City, elle y est tout de même allée à titre d'observatrice pour ne rien manquer. «Les leaders, les entraîneurs et entraîneures et les équipes m'ont bien accueillie, et j'ai appris énormément en regardant, en observant et, lorsque c'était possible, en posant des questions. J'ai assurément vu les Jeux olympiques sous de nombreuses perspectives et pu observer la façon dont les gens composaient avec le stress intense lié à la compétition à ce niveau.»

Helen continue d'être entraîneure au centre d'entraînement et elle figure maintenant parmi les entraîneurs nationaux et entraîneures nationales de l'ACC. «Le programme d'apprentissage m'a offert d'immenses possibilités de travail dans mon sport aux niveaux national et international. Bien que j'aie fait les premiers pas en déménageant à Calgary, il ne fait aucun doute que, sans le PALTE, je n'aurais pas acquis les connaissances et les compétences en entraînement de haute performance en curling que je possède aujourd'hui.»

Laura Solberg



Laura Solberg, dont le foyer est situé à Winnipeg, voyage partout au Manitoba et en Saskatchewan dans le cadre de son travail comme gérante de ce territoire pour la vente au détail pour Shell Canada. Elle a débuté sa carrière d'athlète dans le ski nautique au sein de l'équipe nationale junior, puis elle s'est tournée vers l'entraînement et a accompli plusieurs tâches de Niveau 4/5 du PNCE. Elle est titulaire d'un diplôme en économie et en criminologie de l'Université du Manitoba; elle a travaillé pour Sport Manitoba en tant qu'entraîneuse provinciale, et elle a travaillé en Italie durant huit mois pour y enseigner le ski nautique. Lorsqu'elle est revenue au Canada en 1993, Laura a commencé à jouer au hockey sur glace dans l'équipe provinciale manitobaine et elle a commencé à entraîner au niveau pee-wee du hockey féminin. Elle est devenue entraîneuse-chef de l'équipe de hockey universitaire manitobaine en 1997. Ce qui était au départ une activité visant à garder la forme et à s'amuser s'est transformée en un engagement profond à l'égard de l'entraînement du hockey sur glace.

En 2000, Laura a réussi le Niveau 3 du PNCE et s'est inscrite au PALTE. Malgré que l'Association canadienne de hockey n'ait pas été d'un grand soutien au moment de son inscription, le personnel d'encadrement sportif de l'équipe nationale féminine a fait sa part. «Les années d'apprentissage se sont avérées très enrichissantes pour moi. Durant la saison 2000-2001, j'ai participé activement à tous les camps d'entraînement de l'équipe nationale et j'ai travaillé en étroite collaboration avec deux entraîneuses et un entraîneur — **Danièle Sauvageau**, **Mel Davidson** et **Wally Kozak**. J'ai contribué à la dynamique de l'équipe et j'ai réalisé certaines analyses vidéo pour l'équipe. J'ai participé avec l'équipe aux championnats mondiaux de 2001 et, lorsque l'équipe nationale a été centralisée à Calgary à l'automne 2001, j'ai tout fait pour que Shell Canada me déplace à Calgary. Malheureusement, ce n'était pas possible, mais les entraîneurs et entraîneuses et l'équipe m'ont intégrée à toutes leurs activités, y compris les discussions d'entraînement, la planification, l'analyse vidéo ainsi que les discussions préparatoires et en fin de parties. J'ai participé aussi aux Jeux olympiques de Salt Lake City, même si je n'avais pas obtenu mon accréditation. J'ai assisté à toutes les pratiques, une source inestimable d'apprentissage, et j'ai acheté des billets pour les parties. Le programme d'apprentissage et Sask Sport m'ont soutenue, et le PALTE m'a fourni une occasion incroyable et inestimable de travailler auprès de l'équipe nationale, d'assister aux Jeux olympiques et d'apprendre auprès d'athlètes et d'entraîneurs et d'entraîneuses de haute performance dans mon sport.»

«Grâce à ces expériences, à la reconnaissance et aux compétences acquises, toutes directement reliées au PALTE, j'ai été entraîneuse adjointe de l'équipe nationale féminine des moins de 22 ans, au départ avec **Karen Hughes** puis avec **Margot Page**, toutes deux entraîneuses en chef. J'ai maintenant dans l'idée d'entraîner au niveau universitaire, tout en continuant d'apprendre au contact des meilleurs entraîneurs, entraîneuses et athlètes, et aussi d'entraîner au niveau national. Je poursuis mon propre apprentissage en étant mentore en ligne auprès de cinq entraîneuses : l'une habite l'Île-du-Prince-Édouard et les autres, en Saskatchewan. Nous planifions des pratiques, discutons des exercices et des problèmes que nous rencontrons toutes. Ça fonctionne très bien et nous apprenons toutes à être de meilleures entraîneuses.»

Sherry Vanin Robertson



Sherry Vanin Robertson, établie à Edmonton, en Alberta, était inscrite au PAEJP en 1999-2000. Elle était entraîneure de l'équipe nationale pour Synchro Canada depuis 1991 et entraîneure-chef du club Aurora d'Edmonton. «Le programme d'apprentissage d'un an m'a permis de travailler avec l'équipe nationale A et d'être apprentie entraîneure lors des Jeux panaméricains de 1999 à Winnipeg, où nous avons remporté l'or en double. Le PAEJP a également joué un rôle crucial en me donnant la possibilité d'assister, en tant qu'apprentie, aux Jeux olympiques de 2000 à Sydney, où j'étais l'une des quatre entraîneures de l'équipe.» À cette époque, Sherry voyageait régulièrement d'Edmonton à Toronto, ville où l'équipe nationale A s'exerçait.

Sherry est toujours très active au sein du programme national de Synchro Canada. En 2001, elle était entraîneure-chef de l'équipe nationale B et, en 2002, elle était entraîneure-chef de l'équipe participant aux Jeux du Commonwealth à Manchester qui a remporté deux médailles d'or. Par ailleurs, Sherry a donné naissance à Lucas en février 2001 et à Sophia en janvier 2003. Elle continue à travailler au poste d'entraîneure d'équipe nationale et fait de la consultation auprès de clubs. En juillet 2003, elle a mené l'équipe B en Suisse, où elle a remporté quatre médailles d'argent. Toute sa famille l'a accompagnée à la compétition, son mari prenant soin des enfants pendant l'entraînement — gérant l'horaire de l'allaitement en fonction des heures d'entraînement et de compétition de l'équipe.

«Le programme d'apprentissage m'a offert la possibilité de vivre une expérience dans mon sport à son plus haut niveau — les Jeux olympiques et du Commonwealth. Il a aussi contribué à me faire connaître toutes les ressources, à la fois en nage synchronisée et dans notre système sportif en général, auxquelles je pourrais avoir accès dans le but d'en apprendre encore plus sur tous les aspects de l'entraînement de haute performance. Le programme m'a également mise en présence d'un réseau de femmes entraîneures extraordinaires dans d'autres sports avec qui je demeure en contact.»

Les joies d'être entraîneure mentore

par Dru Marshall

Lorsqu'on m'a offert de devenir l'entraîneure mentore de **Beth Ali**, j'ai sauté sur l'occasion. Je crois fortement à l'importance des modèles féminins pour les jeunes femmes et je savais que nous manquons d'entraîneures de haute performance, non seulement au Canada, mais partout dans le monde. Si les jeunes femmes pouvaient au moins entrevoir la possibilité pour une femme d'être entraîneure nationale, alors la porte leur serait ouverte pour qu'elles aspirent à obtenir le poste. J'ai été très chanceuse dans ma formation personnelle en tant qu'entraîneure de bénéficier de la présence de mentores très fortes, soit **Marina van der Merwe** et **Kathy Broderick**, deux anciennes entraîneures de l'équipe nationale féminine de hockey sur gazon, et j'étais très heureuse d'avoir la possibilité de redonner ce que j'ai reçu à quelqu'un en qui je crois vraiment.

Comme Marina et Kathy l'ont fait pour moi, j'ai reconnu que mon travail en tant que mentore auprès de Beth ne visait pas à produire un clone de moi, mais bien à créer un environnement dans lequel elle pourrait reconnaître son potentiel. Dans la vie, l'une des plus grandes leçons que j'ai apprises, c'est qu'il y a des centaines de manières de faire les choses et habituellement il existe plus d'une manière de réussir. Une partie de mon travail consistait à aider Beth à trouver la manière qui lui convient. Lorsqu'elle a commencé comme apprentie, nous avons discuté de ce que nous considérions chacune comme nos forces individuelles et des aspects à améliorer sur le plan de l'entraînement. Cela m'a permis de placer Beth dans des situations avec les athlètes où elle savait qu'elle pouvait être confiante et réussir, et où les athlètes pourraient la voir exceller. Cela nous a aussi permis d'établir une communication directe et ouverte et d'installer un climat propice à l'apprentissage.

Nous avons planifié la première année de Beth de manière qu'elle voyage beaucoup afin qu'elle soit exposée aux quatre piliers principaux de la performance — technique, tactique, physique et psychologique — aux niveaux national et international, où les différences distinctes sont apparentes. Le fait de voyager ensemble nous a également donné l'occasion de discuter de tous les impondérables qui sont reliés à l'entraînement, en particulier en ce qui a trait aux politiques à tous les paliers. En tant qu'entraîneure nationale, j'étais toujours très occupée. Avoir Beth comme apprentie puis comme adjointe au sein de notre programme ne constituait donc pas une tâche supplémentaire pour moi; non, sa présence était plutôt très utile parce que nous pouvions compter sur une autre paire d'yeux et sur une autre tête d'où pouvaient jaillir des idées et des commentaires. Parfois, Beth était l'initiatrice de nos discussions. Je n'insisterai jamais assez sur l'importance d'une communication dans les deux sens qui se développe entre la mentore ou le mentor et l'apprentie. Je pense que nous avons toutes deux appris des choses dans le cadre de cette expérience. Peut-être aurions-nous fini par les apprendre autrement mais, avec le PALTE, c'était garanti. Un avantage auquel je ne m'attendais pas, c'est la relation continue que Beth et moi avons développée. Nous sommes de bonnes amies qui se soutiennent mutuellement, avec une compréhension naturelle de ce qui nous anime. Depuis que je me suis retirée comme entraîneure nationale, j'ai suivi de loin le développement continu de Beth et je sais qu'elle sera une excellente entraîneure nationale un jour, en partie grâce à son expérience du programme d'apprentissage.

Beth et moi avons vécu une relation mentore-apprentie réussie pour plusieurs raisons. Premièrement, j'ai participé à la planification du programme de Beth, avec elle, depuis le début, et ainsi je savais quand se présenteraient de bonnes occasions d'apprendre. En outre, nous avons bénéficié d'un grand soutien de Hockey sur gazon Canada et du programme Les entraîneures. Et pour finir, les athlètes de notre programme étaient ouvertes à l'idée. Nous avons intentionnellement créé une atmosphère au sein de notre programme où les idées d'une multitude de sources pouvaient être partagées, et, quand Beth s'est jointe à nous, les athlètes étaient prêtes à accueillir sa participation. J'encourage fortement les autres entraîneures à participer au programme de mentorat — pour vivre une expérience d'où l'on ressort grandie.

Note de la rédaction : Le programme Mentor en ligne du programme Les entraîneures accepte volontiers des mentores supplémentaires dans tous les sports. Pour plus d'information, consultez la page www.coach.ca/women/f/mentor/index.htm.

À propos des auteures

Rose Mercier



Rose Mercier a fondé son entreprise de consultation après 20 ans de carrière en gestion et en leadership dans le sport. Animatrice d'expérience en leadership et en développement organisationnel, elle travaille avec différents organismes dans le domaine du sport ainsi qu'auprès d'autres organisations. Sa liste de clients comprend Patinage de vitesse Canada, Volleyball Canada, l'Association canadienne de ski acrobatique, le Cercle sportif autochtone, le Comité paralympique du Canada, Swimming/Natation Canada, Water Polo Canada, la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, l'Association canadienne des entraîneurs et Sport Canada. Rose a siégé à plusieurs comités et conseils d'administration nationaux et elle est membre du conseil d'administration du Conseil de planification sociale de Kingston.

Penny Werthner



Penny Werthner, Ph.D., est une psychologue de sport en pratique active qui travaille avec plusieurs athlètes, entraîneurs et entraîneuses d'équipes nationales. Elle est la psychologue de sport de l'équipe de canoë/kayak et de l'équipe nationale de ski acrobatique. Elle est également professeure adjointe à l'école des sciences de l'activité physique à l'Université d'Ottawa et elle effectue actuellement une recherche sur la façon la plus efficace dont les athlètes, les entraîneurs et entraîneuses apprennent. Chef de file et innovatrice dans les dossiers du sport international et des femmes et du sport, Penny est présentatrice pour les Tâches Nos 7, 8 et 17 du Niveau 4/5 du PNCE. Ancienne athlète olympique en athlétisme, Penny a représenté le Canada sur la scène internationale de 1970 à 1981.

Dru Marshall



Dru Marshall possède un doctorat en physiologie de l'exercice et est vice-doyenne du programme de premier cycle à la faculté d'éducation physique de l'Université de l'Alberta. Elle a été durant plus de 20 ans entraîneure au sein du programme national de hockey sur gazon et elle était entraîneure-chef de l'équipe nationale féminine de hockey sur gazon de 1996 à 2001. Elle est l'une de trois entraîneurs et entraîneuses de hockey sur gazon à posséder une certification de Niveau 5 du PNCE, et elle a gagné de nombreux prix d'excellence en entraînement. Dru est l'auteure de nombreuses publications et rapports techniques, et elle a fait des recherches sur une vaste gamme de sujets, tels que les désordres alimentaires chez les athlètes de haute performance, l'entraînement des athlètes féminines, et l'obésité et la santé.